

A vállalat társadalmi felelősségtudata mint a világmárka biztosítója

A márkás termékek biztosítják a fogyasztók számára a minőséget, a konzisztenciát és a biztonságot. Ezek a garanciák „újratermelik” a fogyasztókat, és potenciálisan több nyereséghez juttatják a termelőket. A márka elfogadása viszont egyfajta bűvös körhöz vezet: elősegíti a nagyobb K+F, hirdetési és a terjesztéssel kapcsolatos beruházásokat, ami ismét csak a márkát erősíti, miközben növeli az értékesítést is. Végül azonban a márka vonzereje az általa megtestesített értéken alapul, ami a fogyasztókat egy, a márkára vonatkozó szubjektív költség-haszon számításra ösztönzi, amelynek során a márkát összevethetik a helyettesítő termékkel vagy szolgáltatással.

Tárgyszavak: globalizáció; márka; márkamenedzsment; társadalom; vállalati szervezet.

Éljen a márka!

A márkamenedzserek tovább bonyolítják ezeket a számításokat, amikor összekapcsolják a márka tulajdonságait a fogyasztók életstílusából eredő szükségletekkel és késztetésekkel. (Gondoljunk pl. a Nike „Just do it” szlogenjére, és arra, hogyan törekszik a vállalat a fogyasztók aktív életstílusával ezt összekapcsolni.) Egy márka kommunikálásakor az a kihívás a menedzserek számára, hogy megtalálják a közös alapot a vállalat által sugallt üzenet és aközött, hogy az milyen mértékben jut el a fogyasztókhoz. A márkamenedzsereknek ezért nem szabad meglepődniük, ha azt tapasztalják, hogy a márka kialakítása során hirdetett értékek viszonyítási alapot jelentenek a fogyasztók, a különböző érdekcsoportok és a nem-kormányzati szervezetek (NGO) számára. A márka értékeit és tulajdonságait elhomályosító magatartás gyengíti – sőt, akár meg is szünteti – a fogyasztó márkahűségét.

A márkahűségnek okozott kár különösen nagy lehet a jóléti társadalmakban. A stratégiai márkák menedzsereinek tehát óvniuk kell azokat a gyakran hatalmas befektetéseket, amelyeket a márka kifejlesztésébe öltek. Nemcsak a versenytársak innovációival szemben van erre szükség, hanem azt is biztosítani kell, hogy a vállalat akciói ne sértsék márkáik konszenzussal kialakított képét. Vajon a vállalat vezetői, stratégái és márkamenedzserei hogyan minimalizálják azokat a károkat, amelyeket a márka által képviselt értékek és tulajdonságok visszautasításával járó vállalati magatartás okoz?

Márkamenedzsment: elmélet és elemzési keretek

A társadalmi elvárások változásainak és a fogyasztók alacsonyabb átváltási költségeinek következtében a márka(tulajdonosok)nak bizonyítaniuk kell a márka fogyasztóorientált többletértékét. A sikeres márkasztratégia iránti többletigények egyfajta „márkaadónak” tekinthetők. Két szakértő (*Allen és Root*, 2004) kimutatta, hogy a fogyasztók legalább kétharmada véleményét a vállalatok etikája, környezetre gyakorolt hatása és társadalmi felelősségvállalása alapján alakítja ki.

Két elmélet is alkalmas arra, hogy elméleti keretet adjon a vállalati márkáknak, valamint a márkák társadalmi kapcsolatainak a magyarázatához. Az egyik, az *intézményi elmélet* a szervezet elsődleges jelentőségét hangsúlyozza abban, hogy fenntartsa a „társadalmi legitimitást” az adott környezeten belül. Ezt a „legitimációt” a társadalom azoknak a szervezeteknek adja meg, amelyek megfelelnek az elfogadható magatartás kritériumainak. A „társadalmi legitimitáció” parancsoló szükségessége abból az elméleti (és nyilvánvaló) feltevésből ered, hogy minden szervezet egy tágabb környezetbe ágyazódik be, és ez a környezet hatással van mind a vállalat teljesítményére, mind annak elvárásaira. Ez a szimbiotikus kapcsolat meghatározza a vállalat sikerességét, beleértve magát a túlélést is.

A másik, az *érdekelti elmélet* a keretre összpontosít. Az összes „*érdekelt*” együttvéve alkotja azt a társadalmi környezetet, amelyben a vállalat működik. Az „*érdekelt*” olyan személyek, szervezetek, akik (amelyek befolyásolják a vállalat céljait, illetve, akiket (amelyeket) a vállalati célok befolyásolnak (*Freeman*). Fogyasztók, alkalmazottak, szállítók, finanszírozók, környezetvédők és más szervezetek, amelyek segíthetnek vagy árthatnak a vállalatnak. A legitimitáció a belső és külső csoportok szempontjainak figyelembevételétől függ. Ezek a csoportok nagyobb va-

lőszínűséggel segítik a vállalatot a megfelelő időben, és válnak a vállalat hasznára kételkedésükkel probléma esetén (*Bansal és Bogner*).

A vállalat szerepével kapcsolatos attitűdök drámai változáson mennek keresztül. A jóléti társadalmakban a legitimitációhoz már nem csupán profitmaximalizálásra van szükség. A nagyvállalatoktól elvárják, hogy felelősséget viseljenek az iránt a társadalmi környezet iránt, ahol tevékenykednek. Ha nem sikerül a vállalatnak „jó polgárrá” válnia, akkor ez vezetői karriereket, szervezeteket tehet tönkre. Ez a folyton változó társadalmi attitűd és a gyorsan átalakuló globális környezet készíti a márkamedzsereket arra, hogy az érdekelteknek a vállalat társadalmi felelősségtudatával (*corporate social responsibility = CSR*) kapcsolatos aggodalmait beemeljék a stratégiai szempontok közé.

A CSR stratégiája

Az érdekeltek reakciói akkor a legerősebbek, amikor a márkák központi szerepet játszanak a vállalati stratégiában. A visszautasítás veszélye azonban nem csupán a márkát érinti; kihat a vállalatra és vezetőire is, ha a CSR elidegeníti az érdekelteket, és ellenséges intézményi környezetet hoz létre. A CSR-rel kapcsolatos ügyek könnyen lerombolhatják a vállalat legitimitását és a márkahálózatot. A stratégia, a márkamedzsment és a társadalmi felelősségvállalás növekvő integrációja következtében a CSR stratégiai szükségletté kezd válni.

Az érdekeltek egyre jobban igénylik, hogy a vállalatok számon kérhetők legyenek. A márkastratégiának ezért nemcsak a belföldi perspektívákat, hanem a célországok kilátásait is tartalmaznia kell. A harmadik feleket sem szabad figyelmen kívül hagyni, legyenek azok szabályzóként fellépő kormányzatok vagy államokhoz nem köthető szervezetek, mint pl. a Greenpeace. Önmagában a jelenlegi szabványoknak való megfelelés nem elegendő. Miközben a „harmadik fél” és a „jövőbeli” szabványok túlzónak és bonyolultnak tűnhetnek, a vállalatok elleni vádemelések azt sugallják, hogy a rosszul alkalmazó vállalatoknak komoly következményekkel kell számolniuk. Legyen szó dohányzásról, azbesztről, környezetszennyezésről, a külföldi munkaerő emberi jogairól vagy akár a gyorséttermekről, a vállalati márkának számolnia kell az érdekeltek értékeivel. A vállalatokat mind a mai, mind a tegnapi szabványok alkalmazásával megvalósított vállalati akciókból származó gazdasági, és társadalmi előnyök alapján értékelik. A profitmaximalizálás és a CSR már egyre kevésbé választhatók el egymástól.

A világmárkák és a CSR

Korábban az a nézet uralkodott, hogy a társadalmi felelősségtudat a vállalat elsődleges kötelességéből, a nyereség maximalizálásából vezethető le. Mára ez a nézet elavult, hiszen ezzel figyelmen kívül hagynánk az azóta lezajlott társadalmi és gazdasági fejlődést. A profitmaximalizálási stratégiákat egyre jobban vegyíteni kell a CSR szempontokkal, különösen a világmárkákra alapozott stratégiák esetében. Ez a jelenség, nevezetesen a CSR növekvő jelentősége három tendenciából fakad:

A társadalmi elvárások változó arculata

Egy vállalat társadalmi felelősségének jelentősége változik az időben, és tartalma a gazdasági és jogi felelősségtől kezdve az etikai és önkényes felelősségvállalásig terjed. Az idők során csak kevés dolog tekinthető abszolútnak. Ami egykor önkényesen megállapítható volt, etikai megfontolássá válhat, különösen, ha konszenzus létezik a tekintetben, hogy a korábban saját belátáson alapuló akciók visszaélésre adnak lehetőséget. Hasonlóképpen, a morális ítéletek is idővel könnyen válhatnak jogi követelményekké.

Ma már a szakszervezet, az egyenlő bérezés és a diszkrimináció ügye az önkényesen megállapított felelősség köréből átkerült a jogilag kikényszeríthető ügyek körébe. A múlt században a műveltség terjedésének és a tömegkommunikációs robbanásnak köszönhetően a valaha csak lassan, generációkon át terjedő, változó érzékelések ma egyik generációról a másikra, sőt, néha még gyorsabban mennek végbe. Azzal párhuzamosan, ahogy az önkényesen kialakított társadalmi elvárások etikai, jogi elvárásokká fejlődnek, kezelésük stratégiai jelentőségre tesz szert a vállalatokban.

Az információs és kommunikációs technológiák felgyorsítják a társadalmi tudatosság változását, ez pedig növeli a CSR miatti aggodalmat a részvényesek, és ezáltal a vezetők körében. Az antiglobalizációs mozgalom internetalapú szervezetének hatékonysága, és a WTO találkozó alkalmával megnyilvánuló tiltakozások bizonyítják ennek a jelenségnek a hatását.

Növekvő jólét

A gazdagság lehetővé teszi, hogy a fogyasztók önállóbban döntsenek, és döntéseikben érvényesítsék a társadalmi külsőségeket (externa-

litásokat), amelyek sem az árakban, sem a vásárlásokban nem tükröződnek. A fogyasztói aktivitás (vásárlás vagy pl. termékbojkott formájában) illusztrálja, hogy a fogyasztók figyelembe veszik saját vásárlási döntéseik társadalmi következményeit (ld. pl. a szőrmeipart).

A gazdagság átalakítja a versenyszférát: a tehetősebb fogyasztók a márkákra vonatkozó döntéseket egyre kevésbé annak alapján hozzák meg, hogy mennyire van szükség a termékre, ehelyett inkább az érzelmileg motivált választások kerülnek előtérbe. Az emberek pszichológiai szempontok alapján választanak ki valamely márkás terméket vagy szolgáltatást.

A globalizáció felnagyító hatása

A növekedési stratégiák, a gazdaságos méretek és más versenyképességi tényezők a márkák globális terjeszkedéséhez vezetnek. A versenyelőnyök a különböző foglalkoztatási, környezetvédelmi és kulturális gyakorlatból származnak. A helyi szokások azonban elfogadhatatlannak bizonyulhatnak, ha a média a külföldi műveleteket a belföldi szabványok szemszögéből értékeli. Pl. a Nike azon állítása, hogy általában a befogadó ország bérminimumának kétszeresét fizeti, még mindig kizsákmányolásnak tűnhet a nyugat-európai országok szemszögéből. A helyi szokásjog alapján a Nike magatartása akár még példás is lehetne; hiszen akciói előnyösek a befogadó országnak a jobb álláshelyek, fizetések és munkahelyi feltételek miatt. De ha a gazdagabb fogyasztók a Nike magatartását társadalmi felelőtlenségként vagy kizsákmányolásnak élik meg (különösen ha szembeállítják a sokmillió dolláros szerződésekkel), akkor a Nike márka veszélyben van.

A vállalati vezetők zavarásán, a márkakép elhomályosításán, sőt, az értékesítési veszteségeken kívül a jogi pereskedések is nagyobb társadalmi felelősséget felmutató akciókra kényszeríthetik a vállalatokat. Az USA bíróságain újabban külföldiek egy régi (1789-ből származó) és nehezen értelmezhető törvényre hivatkoznak egyes amerikai cégek (IBM, Citibank, Levi Strauss) és több más vállalat külföldi tevékenységének megítélésekor.

A globalizáció nemcsak a jogi bonyodalmakat, hanem a többi ellenérőt is megsokszorozza. Az antiglobalista aktivisták a modern média csatornáin hívják fel a világ figyelmét a vállalatóriások ellentmondásos ügyleteire. A globalizáció „helyzetet” teremt: a világelső vállalatok úgy alkalmazkodnak a harmadik világban érvényes jogszabályokhoz, hogy a lehető legnagyobb nyereségre telessenek szert. Ezek az esetek számí-

tanak vezető hírnek nemcsak otthon, hanem a befogadó és más fejlett országokban is, ahol a márkanévet terjesztik.

A márkák stratégiai védelme

A globalizációs tendenciák, a növekvő gazdagság és az új társadalmi elvárások stratégiai szemponttá teszik a CSR-t a marketingstratégiákban. A CSR erősíti a szervezet társadalmi legitimitását, az pedig a márka fenntartható versenyelőnyét a kulcsfontosságú érdekelt csoportok körében. A globális márkák a vállalati siker fontos tényezőjévé váltak, pénzügyi értékük a vállalat összértékének jelentős hányadát teszi ki.

Miközben sok menedzser vallja, hogy a „legjobb védekezés a támadás”, a stratégiai márka védelme önmagában is figyelemreméltó. A márkaérték csökkenése aggodalomra adhat okot. A stratégiai márka védelme kivédheti a márka franchise értékében bekövetkező veszteséget. Az integrált CSR stratégia mellett a vállalat válaszában is megfelelőnek kell lennie, a társadalmi szempontokat esetenként a gazdaságiak elé kell helyezni.

A márkaépítésre fordított összegeket értelemszerűen nem márkavédelemre használják fel – kivéve, ha a potenciális fenyegetések valóssággá válnak. Ma azonban a márka és az anyavállalat egyre jobban függenek egymástól. A márkának okozott kár rendszerint jelentős kárt okoz a vállalatnak is. Sok globális vállalat számára érzékelhetően a saját márka jelenti a legnagyobb értéket. A márkahűség az ízlésen, a divaton, és legfőképpen az egyéni érzékelésen alapul. A márkákra építő vállalatoknak többé nincs választásuk abban a tekintetben, hogy reagáló vagy proaktív politikát folytassanak. Ha a reakció, a válasz késik, a márkát feltartóztathatatlan mértékű károsodás érheti. Reagáló magatartás helyett a CSR-t célszerűbb beépíteni a vállalati stratégiába, és ezzel megelőzni a valós és érzékelt vezetési hibákat. Szükség van a márkavédelem valamilyen formájára, hiszen a márka egyre gyakrabban a vállalati érték központi összetevőjévé válik.

A CSR, mint márka biztosítás

A CSR-re mint márkabiztosításra szükség van, mivel még a legnagyobb presztízzsel rendelkező márkák is helyettesíthetők. A hozzáértő NGO-k és fogyasztói érdekvédők, akik tudják, hogyan használják a médiát, képesek megsokszorozni a CSR hibák hatásait. Akcióik komolyan

fenyegethetik a márka és használói közötti implicit szerződést. Ezek a csoportok még tovább, és soha nem tapasztalt módon fokozhatják a CSR hibák részletesen alátámasztott „bizonyítékai” bemutatásának veszélyét. A márkázás célja az érdekeltek és a márkák közötti kapcsolat. Ezt az egyszerű kapcsolatot az alábbi „törvényszerűséggel” lehetne öszegezni:

Minden szervezet számára a CSR jelentősége egyenes arányban nő a vállalat globális márkájának értékével.

A vállalati vezetők csak nehezen tudják alkalmazni a költség-haszon elemzéseket a jövő bizonytalanságából eredő problémák kiküszöbölésére, pedig ezek lennének a biztosítás ideális feltételei. Nem olyan biztosításra van szükség, amely a válság után fizet, hanem preventív védelemre. A vállalatoknak nem azért van szükségük a CSR-re, mert esetleg valamilyen nyomasztó problémájuk van egy adott pillanatban, hanem azért, hogy elkerüljék (vagy legalább enyhítsék) azokat a problémákat, amelyek aláássák márkájuk továbbélését.

A stratégia, a márkamenedzsment és a CSR integrálása

A stratégia, a márkamenedzsment és a CSR helyes egyensúlya a vállalatnak fenntartható versenyelőnyt hoz. Ehhez azonban a CSR-t hatékonyan be kell illeszteni minden üzleti tevékenységbe. Felülről lefelé, a stratégiai döntéshozatali folyamat legfelső szintjétől kiindulva kell bevezetni. A cél a CSR költséghatékony integrációja és a hatékony márkavédelem megteremtése. A végrehajtási terv átalakítja a vállalati kultúrát, a pénzügyi és karrierbeli juttatások a gazdasági teljesítményen és társadalmi felelősségvállaláson alapulnak. A vezetők először a tudatosságot teremtik meg, az egész vállalatra kiterjedő párbeszédet kezdeményeznek a társadalmi felelősségvállalásról. A cél gazdasági és társadalmi előnyök létrehozása a kulcsfontosságú érdekeltek szempontjainak figyelembevételével. Az üzenet hiánya is üzenet: a társadalmi közömbösséget jelzi, amely a vállalat és márkái kisebb legitimitásában tükröződik.

A vezetői párbeszéd addig tart, amíg a CSR jelentőségéről nem alakul a konszenzus. Ez a kulturális átalakulás egy hat pontból álló tervvel követhető.

1. A CSR „belső hangja”: vállalaton belüli képviselő (szószóló) kinevezése a menedzsment ellensúlyaként, a CSR tudatosság kialakítása érdekében.

2. *Mérés és következmények*: az érdekeltek bevonása a CSR elkötelezettség mérésének fejlesztésébe, nyomon követésébe, jelentés összeállítása a vállalati éves jelentésbe integrálva, amely segíti a CSR párbeszéd intézményesítését.
3. *Intézményesített érdekelti szempontok*: sokoldalú érdekelti perspektíva intézményesítése a vállalati kultúrában, a vevők, szállítók, és más érdekeltek szempontjainak figyelembe vétele, és ezek egyeztetése a CSR szempontokkal.
4. *Proaktív láthatóság*: A belső elkötelezettség láthatóvá tétele és megerősítése, a CSR jelentések nyilvánosságra hozatala, megelőző (proaktív) erőfeszítések a társadalmi jó hírnév és a szervezet legitimitásának kiépítéséhez.
5. *Többet nyújtani, mint ígérni*: a vállalat társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos ígéreteinek teljesítése. (A média és a társadalmi szervezetek a beváratlan ígérek miatt a vállalatról kedvezőtlen képet alakíthatnak ki.)
6. *Átértékelés*: a márka, a vállalat és a társadalmi hozzájárulás közti kapcsolat kialakítása, a munkahelyeken, a profitorientált márkázott termékeken és szolgáltatásokon túlmenő többletérték létrehozása.

Az eredmények bizonyítják a vállalat elkötelezettségét. A CSR célok proaktív követése (a múltbeli akciók védelmére szorító, általánosabb, reagáló típus helyett) ennek a változásnak a magatartásbeli bizonyítéka, amely attitűdbeli váltással kezdődik a vezetők, tervezők és a márkamenedzserek körében. Mindannyian felismerik, hogy a profitmaximalizálás megköveteli mind a márka, mind a vállalat társadalmi legitimitásának megtartását.

A stratégiai CSR: jó üzleti érzék

A vállalati képet a külső és belső érdekeltek csoportjainak folyamatos visszajelzései (értékelései) alakítják ki. Ez a legitimitás megszerezhető vagy kiépíthető, *miután* hátrányos feltételek jönnek létre, de csak rendkívüli nehézségekkel. A legitimitás nem csupán az adott országhoz fűződő jelenség; globális összefüggésekről van szó. Ami még rosszabb: a legitimitás alapjai a *ma* társadalmilag elfogadható érzékelések ingoványos talajára épülnek. A profitmaximalizálás fogalma tehát egyre inkább újradefiniálendő ügy, hogy felölelje mind a pénzügyi célokat, mind a társadalmi felelősséggel vállalható eszközöket, amelyek a legitimitást adják.

A CSR – a márkamenedzsment vonatkozásában – nem arról szól, hogy a vállalkozásoknak valamiféle magasabb célt vagy „társadalmi jót” kell megcélozniuk. A globális vállalatoknak nem kell újabb, közvetlen működésükön vagy földrajzi elhelyezkedésükön túli szférákba terjeszkedniük. A CSR még csak nem is a „helyesnek” a „helytelen” elé helyezésének kérdése. Inkább arról a kérdéstről van szó, hogy mi a jó üzleti gyakorlat ma, tekintettel a felmerülő társadalmi igényekre, amelyek a holnap elvárásait formálják. A CSR arról szól, hogy olyan stratégiákat kell kialakítani, amelyek sikeresebbé teszi a vállalatokat a folyamatosan változó környezetben.

Összeállította: Subáné Varga Judit

Irodalom:

- [1] Werther, W. B.; Chandler, D.: Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. = Business Horizons, 48. k. 4. sz. 2005. júl/aug. p. 317–324.
- [2] Becker-Olsen, L. K.; Cudmore, B. A.; Hill, R. P.: The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. = Journal of Business Research, 59. k. 1. sz. 2006. p. 46–53.

Röviden...

A Groupama Biztosító Rt. az „I. Fialat Európai Rendezők Filmfesztiválja” főtámogatója

A Groupama Biztosító Rt. a hazai biztosítási piac dinamikusan növekvő résztvevője. A társaság elődje, az Európa Biztosító Rt. 2004 októberében vette fel az anyacég nevét. A tulajdonos Groupama csoport Franciaországban a második legjelentősebb általános biztosítótársaság, közel 4 Mrd euró saját tőkével rendelkezik, konszolidált árbevétele 2003-ban megközelítette a 13 Mrd eurót. A csoport 50 Mrd euró pénzügyi vagyont kezel. A magyarországi leányvállalat díjbevétele 2003-ban 10,9 Mrd Ft volt, több mint 276 ezer szerződést kezelt, és a biztosítók piaci rangsorában a 8. helyre rukkolt elő.

A Groupama Biztosító Rt. az európai és ezen belül a francia filmművészet elkötelezett támogatója. A biztosítótársaság elkötelezettsége a

kultúra és a mozi támogatására már hagyománynak számít, az elmúlt években számos rendezvény megrendezéséhez nyújtott segítséget. Ilyen volt például a 2004-ben megrendezett Jacques Tati filmfesztivál. A cégvezetés fontosnak tartja, hogy részt vegyen a kultúra közvetítésében, és külön öröm számára, hogy támogatása révén ez alkalommal fiatal tehetségeket és alkotásaikat ismerheti meg a magyar közönség. A fesztivál előkészítésében ez alkalommal is együttműködő partnerként működött közre a Francia Intézet és a GAN Alapítvány – tájékoztatta a sajtó munkatársait a filmfesztivál beharangozóján François Maresquier, a Groupama Biztosító Rt. vezérigazgatója.

A tizennyolc éve létrehozott GAN Alapítvány – amely a francia Groupama Csoport alapítványa –, a francia filmművészet egyik legjelentősebb támogatója. Projektenkénti közel 68 ezer eurós pénzügyi támogatásával évente 5-6 fiatal filmrendezőnek nyújt segítséget játékfilmjének elkészítésében. 1987 óta több mint 100 filmrendezőnek sikerült leforgatnia első filmjét az alapítvány segítségével. A szervezet tevékenysége kiterjed a filmművészeti műalkotások felújítására és forgalmazására is. Az első alkalommal Budapesten megrendezett „Fiatal Európai Rendezők Filmfesztiválja” színes programjának november 19–23. között a Művész mozi adott otthont. Az érdeklődő közönség az európai filmművészet 12 fiatal rendezőjének ígéretes, köztük több, fesztiváldíjat nyert alkotását tekinthette meg. A rendezvényt a Budapest Film is támogatta, a filmfesztivál médiatámogatói pedig az Europa Europa (kábelcsatorna) és a Pesti Est voltak.

Kapcsolódó honlapok:

[1] www.groupama.hu

[2] www.fondation-gan.com

